

تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي  
الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية

إعداد

د. فيصل بن عبد الله البواردي  
عضو هيئة التدريب - معهد الإدارة العامة

ورقة علمية مقدمة إلى

مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية  
٢٢-٢٤ صفر ١٤٣٨هـ الموافق ٢٢-٢٤ نوفمبر ٢٠١٦م

## الملخص:

انطلاقاً من حرص معهد الإدارة العامة على تنفيذ مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية يقدم هذا البحث نموذجاً مهماً لتحقيق ذلك من خلال تحديد المراحل والخطوات المطلوبة لفاعلية تحديد الاحتياج التدريبي وبما ينعكس على فاعلية التدريب والذي بدوره يساهم في رفع كفاءة العاملين والأجهزة الحكومية في سبيل تحقيق التنمية الإدارية. ولذا فقد هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات لمساعدتها على ربط تكامل التدريب مع احتياجات المنظمة للإسهام في التنمية الإدارية. حيث توصلت الكثير من الدراسات الميدانية إلى وجود ضعف في هذا التكامل نتيجة صعوبة القيام به أو لوجود مشكلات تواجه التنفيذ أو لوجود مشكلات في نماذج تحليل الاحتياج التدريبي.

ولتطوير ذلك النموذج فقد تم مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال البحث في قواعد البيانات المتوفرة في معهد الإدارة العامة وقواعد البيانات العالمية التي يشترك فيها معهد الإدارة العامة (<http://proquest.com> و [www.jstor.org](http://www.jstor.org)). حيث تم التركيز على الأعمال العلمية المتمثلة في البحوث العلمية أو الكتب العلمية أو البحوث المنشورة في المؤتمرات أو رسائل الدكتوراه أو الماجستير التي تقع تحت مسمى (تحديد الاحتياج التدريبي، أو تحليل الاحتياج التدريبي، أو تقييم الاحتياج التدريبي، أو معوقات تحديات / تحليل الاحتياج التدريبي، أو نماذج تحليل الاحتياج التدريبي، أو الاحتياجات التدريبية، أو التدريب) سواءً باللغة الإنجليزية أو العربية.

وبعد ذلك تم تحليل الإطار النظري والدراسات الميدانية لمعرفة التكامل المطلوب بين تحليل الاحتياج التدريبي وإستراتيجية المنظمة وكيف يمكن ترجمته إلى المستويات الأخرى، مع دعمه بمراحل تحليل الاحتياج التدريبي المشار إليها في نماذج تحليل الاحتياج التدريبي بالإضافة إلى تحديد الفجوة بين النماذج والإطار النظري مع ربط ذلك بالمشكلات والتحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات غير الربحية. وبناء على ذلك فقد تم تطوير نموذج يحقق متطلبات تحليل الاحتياج التدريبي، يحتوي على ٦ خطوات متسلسلة تتضمن المستويات المقترحة والأسئلة والمخرجات المطلوبة لكل خطوة، ويأخذ في الاعتبار التغلب على المشكلات والتحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي في الممارسة، مع عرض بعض التوصيات لتطبيقه، وكذلك الدراسات اللاحقة لاختباره على بيئات مختلفة ووفق منهجيات مختلفة.

## الجزء الاول - مقدمة:

تسعى المنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى تحسين خدماتها من خلال تدريب وتطوير عاملها. ولتقديم التدريب الفعال ينصح الباحثين باتباع مراحل العملية التدريبية: تحليل الاحتياج التدريبي، التصميم، التنفيذ، قياس أثر التدريب، وبالتالي فإن مرحلة تحديد الاحتياج التدريبي تعد مهمة لأنها تعد مدخلاً للمراحل الأخرى، لأنها تقدم معلومات عما إذا كان العجز في الأداء راجع إلى مشكلات في التدريب أو إلى مشكلات إدارية أخرى. وفي حال كان العجز بسبب التدريب فإنها تقدم معلومات عن: مدى تكامل التدريب مع إستراتيجية المنظمة، ومن يحتاج التدريب ونوع التدريب المناسب والعائد المتوقع من التدريب كما أنها تعد مدخلاً للمراحل الأخرى.

وقد قدم الإطار النظري في المستخدم في الدراسة الحالية عدداً من النماذج لمساعدة المنظمات على القيام بهذه المرحلة، ومن أكثرها استخداماً وإشارة في الدراسات السابقة نموذج تحليل الاحتياجات التدريبية المقترح من قبل Thayer و McGehee في عام 1961 والذي يأخذ بعين الاعتبار تحليل المستوى التنظيمي والوظيفي والفردى. إلا أن الإطار النظري والممارسة لتحديد الاحتياج التدريبي وخبرة الباحث كمدرّب وباحث ومستشار في هذا المجال تؤكد على أن المنظمات الربحية وغير الربحية - رغم أنها تدرك أهمية تحديد الاحتياج التدريبي في تحقيق أهداف المنظمة - تواجه تحديات أو معوقات في تحليل الاحتياج التدريبي، ومن أهمها: عدم تكامل تحليل الاحتياج مع إستراتيجية المنظمة، وصعوبة القيام بهذه المرحلة، وعدم دعم القيادات لتكامل التدريب مع أهداف المنظمة. ومراجعة نماذج تحليل الاحتياج التدريبي يلاحظ أنها تحدثت عن تحليل الاحتياج التدريبي بشكل عام ولم تقدم تفصيلاً يوضح الخطوات المطلوبة ومتطلبات كل خطوة.

ولذا تأتي الحاجة إلى تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي يضمن تكامل الاحتياج التدريبي مع إستراتيجية المنظمة مع متطلباتها، بناء على عرض متطلبات تحليل الاحتياج التدريبي في الإطار النظري، وتحليل الفجوة بين النماذج المقترحة لتحديد الاحتياج التدريبي وكذلك التغلب على مشكلات ومعوقات تحليل الاحتياج التدريبي التي تواجه المنظمات بشكل يساعدها على سهولة فهم تحليل الاحتياج التدريبي وتكامل هذه المرحلة مع أهداف المنظمات. ولذا فإن النموذج الذي ستقدمه الدراسة الحالية سيسهم في تحسين العملية التدريبية، ومنها ربط التدريب مع أهداف الجهاز والتنمية الإدارية.

## أولاً - مشكلة البحث:

تسعى المنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى تحقيق أهدافها بهدف الإسهام في التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والصحية...الخ. وقد أكد عدد من الدراسات على أن التدريب يعد أحد أضلاع التنمية الإدارية بالإضافة إلى الأضلاع الأخرى المتمثلة في البحوث العلمية والاستشارات (انظر البواردي، ٢٠٠٥). ولذا فقد قامت المنظمات بإنشاء

إدارات تنمية الموارد البشرية لتطوير أداء موظفيها وتحسين خدماتها، من خلال فاعلية العملية التدريبية (Goldstein & Ford, 2002; Noe, 2005) والتي تتضمن مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي وتصميم التدريب وتنفيذ التدريب وقياس أثر التدريب (Nikandrou et al., 2008). تسلسل مراحل العملية التدريبية يعني أن نجاح مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي يؤثر بشكل كبير على نجاح المراحل اللاحقة (Elbadri, 2001; Sherazi et al, 2011)، لأنه يحدد ما إذا كانت الفجوة في الأداء هي بسبب التدريب أم غيره (البواردي، ١٤٣٥) وفي حال كانت بسبب التدريب فإنه يقدم معلومات: من يحتاج التدريب؟ وماهي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها؟ وكيف يمكن تقييم نتائج التدريب؟ (Maor, 2000). كما أنه يساعد على ربط التدريب مع إستراتيجية المنظمة (البواردي، ١٤٣٥هـ)، وفي هذه الحالة فإن تحليل الاحتياج التدريبي يتطلب أن يكون مدخلاً لتصميم البرنامج التدريبي (Sherazi et al., 2011).

وقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية تكامل التدريب مع إستراتيجية المنظمة وترجمتها للمستوى التكتيكي والتشغيلي (Wognum, 2001) مع توفير الدعم الكامل من قبل القيادات لهذا التكامل (الشتري ٢٠٠٤ ؛ هلال، ٢٠٠٣)، وقد طُوِّرَ عدد من النماذج لتحقيق هذا التكامل ومنها النموذج المقترح من McGehee و Thayer في عام 1961 والنموذج المقترح من قبل Rossett في عام ١٩٨٧. وقد أكد الباحثون أن من أكثر النماذج انتشاراً النموذج المقدم من McGehee و Thayer الذي يركز على تحليل الاحتياج في ثلاثة مستويات هي المستوى التنظيمي Organization والوظيفي Task والفردية Person، (البواردي، ١٤٣٥؛ Eerde et al., 2008; Holton et al., 2000) ، كما أن معظم النماذج الحالية تم تطويرها بناء على هذا النموذج (Holton et al., 2000; Eerde et al., 2008). ومن المآخذ على هذا النموذج ومعظم النماذج الأخرى أنها لم توضح الإطار الذي استند عليه، ولم توضح كيف يتم القيام بمستويات تحليل الاحتياج التدريبي، وماهو مستوى التكامل المطلوب بينها؟ وماهي الأسئلة والمخرجات المطلوبة في كل مرحلة؟، مما نتج عنه إشارة كثير من الدراسات إلى وجود مشكلات أو تحديات تواجه تطبيق النماذج السابقة ومن أكثرها انتشاراً ان المنظمات لا تأخذ كل مستويات تحليل الاحتياج التدريبي في الاعتبار عند اختيار التدريب (Arthur et al., 2003; Eerde, 2007; Tang, & Talbot, 2008; Jamil & Hishamuddin, 2007) ، بالإضافة إلى وجود عدد من التحديات التي تواجه تنفيذ تحديد الاحتياج التدريبي ومنها صعوبة القيام به (الكبيسي، ٢٠١٠) وضعف قناعة القيادات والعاملين في المنظمة بأهمية وفائدة تحليل الاحتياج التدريبي (الشتري ٢٠٠٤ ، هلال، ٢٠٠٣ ؛ أبو النصر ، ٢٠٠٩)، وضعف التكامل بين دور إدارة التدريب في تحليل الاحتياج التدريبي وأهداف المنظمة (أبو النصر، ٢٠٠٩: توفيق، ٢٠٠٦: هلال، ٢٠٠٣: ياغي، ٢٠٠٣ العصيمي 1430)، وضعف سياسات تحليل

الاحتياج التدريبي (أبو النصر ، ٢٠٠٩: الشترى ٢٠٠٤)، وضعف حوافز التدريب (التلباني ، و بدير ، و السراج، ٢٠١٢).

ولذا تقدم الدراسة الحالية نموذجاً مطوراً لتحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات غير الربحية يعتمد على تحليل متطلبات تحليل الاحتياج التدريبي في الإطار النظري، والتغلب على الفجوة بين النماذج والدراسات السابقة وبين الإطار النظري، وبالتالي تبرز مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على سؤال؛ ماهي الخطوات المطلوبة لتحليل الاحتياج التدريبي وكيف يتم القيام بها بشكل يضمن تحقيق إستراتيجيات المنظمة؟ والتي يمكن تحقيقها من خلال تحقيق الأهداف والتساؤلات التالية:

#### ثانياً -أهداف الدراسة:

- التعرف على متطلبات تحليل الاحتياج التدريبي لتحقيق إستراتيجيات المنظمات والرفع من إسهام التدريب في التنمية الإدارية.
- التعرف على نماذج تحليل الاحتياج التدريبي وتحديد الفجوة بين مراحلها والإطار النظري.
- التعرف على تحديات ومعوقات تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات.
- تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي يكامل بين التدريب وإستراتيجيات المنظمات للإسهام في التنمية الإدارية.
- تقديم توصيات لضمان فاعلية نموذج تحديد الاحتياج التدريبي المقترح.

#### ثالثاً -تساؤلات الدراسة:

- ماهي متطلبات تحليل الاحتياج التدريبي لتحقيق إستراتيجيات المنظمات والرفع من إسهام التدريب في التنمية الإدارية؟
- ماهي أكثر نماذج تحليل الاحتياج التدريبي استخداماً في الإطار النظري؟ وماهي الفجوة بين مراحلها والإطار النظري؟
- ماهي تحديات ومعوقات تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات؟
- ماهي المراحل والخطوات التي تضمن تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع إستراتيجيات المنظمات للإسهام في التنمية الإدارية؟

#### رابعاً -أهمية الدراسة:

تعد الدراسة مهمة لأنها: تقدم للمكتبة العربية موضوعاً مهماً يتعلق بتطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي، وتحديد الخطوات المطلوبة والأسئلة المقترحة في كل خطوة، وتحديد متطلبات نجاح النموذج وهو ما يمكن أن يزيد من إسهام التدريب للمنظمات

في تحقيق التنمية الإدارية. كما أنه يقدم تفصيلاً للمراحل والخطوات والمتطلبات وهو ما لم يكن واضحاً في النماذج السابقة. كما تعتمد الدراسة الحالية على تحليل متطلبات تحديد الاحتياج التدريبي وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة المقترحة في الإطار النظري. وكذلك تعتمد في بناء النموذج على التغلب على المشكلات والتحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات غير الربحية، وبالتالي فإن النموذج المقترح سيساعد المنظمات في تحسين العملية التدريبية، ومن ثم الرفع من قدرات العاملين لتحقيق أهداف المنظمات، والتي بدورها تسعى إلى تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

### الجزء الثاني - منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال البحث في عدد من قواعد البيانات ومنها قاعدة الدراسات في معهد الإدارة العامة والقواعد العالمية التي يشترك فيها معهد الإدارة العامة وهي <http://proquest.com> و [www.jstor.org](http://www.jstor.org) وتم البحث في (٨٣) عملاً من الأعمال العلمية (بحوث علمية، كتب، مقالات علمية، بحوث مؤتمرات، رسائل دكتوراه وماجستير) التي تركز على "تحديد/تقييم/تحليل الاحتياج التدريبي"، "التدريب"، "مراحل العملية التدريبية"، "معوقات أو تحديات تحليل الاحتياج التدريبي"، "نماذج تحليل الاحتياج التدريبي"، "الاحتياجات التدريبية"، "التدريب"، سواءً باللغة العربية أو الإنجليزية.

وقد تم مراجعة تلك الأعمال العلمية لدعم أهداف الدراسة حيث تم تحديد متطلبات تحليل الاحتياج التدريبي حسب ما تم في تلك الدراسات، ثم تم تحليل النماذج المقترحة لتحديد الاحتياج التدريبي، ثم تم تحديد الفجوة بين النماذج وبين الإطار النظري، ثم تحديد أبرز المشكلات والتحديات في تحليل الاحتياج التدريبي التي تواجه المنظمات غير الربحية. ثم بناء على ذلك تم تطوير نموذج لتحليل الاحتياج التدريبي يمكن استخدامه لتحليل الاحتياج التدريبي الفعال في تلك المنظمات وبشكل يساهم في ربط التدريب مع تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

### الجزء الثالث - الإطار النظري والدراسات السابقة:

تسعى الدول المتقدمة والنامية إلى تحقيق التنمية الشاملة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية الإدارية. الخ) لإحداث التغيير والابتكار في البناء المؤسسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة (الشقاوي، ١٤٠٦هـ). وحيث يعد التدريب والتطوير أحد الأضلاع الأساسية المهمة للإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بالإضافة إلى البحوث والاستشارات. وقد سعى الباحثون إلى تحديد متطلبات التدريب الناجح من خلال تحديد عدد من المراحل والخطوات اللازمة ومنها تحديد الاحتياج التدريبي للمنظمات. فقد أكد الباحثون على أن تحليل/تقييم الاحتياج التدريبي يعد مدخلاً للعملية التدريبية ومن أهم مراحلها لأنه يقدم معلومات مهمة للمراحل اللاحقة من خلال تحديد أنواع

التدخلات المطلوبة لتنمية الموارد البشرية لتكون فعالة (توفيق، ٢٠٠٦، Leigh et al.) ; 2000. ولذا فإن هناك تأكيداً على أن يتم القيام بهذه المرحلة قبل تصميم أو تنفيذ البرنامج التدريبي ( Goldstein & Ford, 2002; Salas & Canon-Bowers, 2000; البواردي، ١٤٣٥هـ).

ومراجعة مفاهيم تحليل الاحتياج التدريبي يلاحظ أنها تركز على أهمية تحليل الاحتياج التدريبي قبل اختيار التدريب لمعرفة أسباب الفجوة في الأداء وتحديد التدريب المناسب لسد تلك الفجوة وآلية قياس أثر ذلك التدريب على أداء الفرد والمنظمة (البواردي، ١٤٣٥هـ). فقد عرف تحليل الاحتياج التدريبي على أنه عملية رسمية للحصول على المعلومات حول اختلاف الأداء الحالي عن المطلوب، وتحديد الفجوة وأسبابها، والوصول إلى الحاجات التدريبية بناء على الأولويات لعمل المنظمة (Altschuld and Lepicki, 2010). وعرفها العزاوي بأنها ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتطوير شخصياتهم وقدراتهم من حيث المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، المعارف والمهارات السلوكية والمعارف والمهارات الفنية (العزاوي، ٢٠٠٦). كما عرفت بأنها تقييم الاحتياجات التدريبية لتحديد أسبابها وعلاقتها مع الحاجات الأخرى والتي تعد واحدة لمعاني تحديد المهارات الحالية أو المتوقعة أو العجز في الموظفين (Tracey, 2004). وفي تعريف آخر بأنها معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التدريبية ورسم البرامج التدريبية لتحقيق هذه السياسات (عليوة، ٢٠٠١).

ومراجعة المفاهيم ومن خبرة الباحث يتضح أن مفهوم تحليل الاحتياجات التدريبية هو "الخطوات التي يتم اتخاذها لتحديد وربط الاحتياجات التدريبية مع إستراتيجية المنظمة وترجمتها للمستويات التكتيكية والتشغيلية والوظيفية والفردية".

#### أولاً- الفرق بين تحليل الاحتياج التدريبي وتقييم الاحتياج التدريبي:

يلاحظ من مراجعة أدبيات الموضوع أن هناك دراسات تستخدم مصطلح "تحليل الاحتياج التدريبي" Training Need Analysis (TNA) وأخرى تستخدم مصطلح "تقييم الاحتياج التدريبي" Training Need Assessment (TNA)، كما أن بعضها يستخدم كلمة assessment عند الإشارة لعنوان الدراسة ولكن في عرض مستويات التحليل فإنه يطلق عليها analysis، إلا أنه بمراجعة تلك الدراسات يلاحظ أنه لا فرق بينها من حيث المضمون (انظر مثلاً؛ Brown, 2002 Moore and Dutton, 1978)، كما يرى بعض الباحثين أن استخدام "تقييم الاحتياج التدريبي" Training Need Assessment يعد المظلة لتحليل الأنشطة التي يستخدمها المدربون لاختبار أو فهم مشكلات الأداء أو التقنيات الحديثة (Rossett, 1987). وأما الأعمال العلمية العربية فإنه يلاحظ استخدام بعضها لمصطلح تحديد الاحتياج التدريبي بشكل أكبر من المصطلحات الأخرى سواء في عنوان الدراسة أو مستويات تحليل الاحتياج (البواردي، ١٤٣٥هـ؛ التلباني وآخرون، ٢٠١٢؛ توفيق، ٢٠٠٦؛ الشثري، ٢٠٠٤؛ عليوة، ٢٠٠١). وعلى

العموم يقترح بعض الباحثين أنه ليس المهم استخدام المنظمات لمصطلح محدد، وإنما المهم استخدام التحليل لمعرفة الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الحالي والذي يمكن التغلب عليه بالتدريب (البواردي، ١٤٣٥هـ؛ Rossett, 1987).

### ثانياً - أهمية تحليل الاحتياج التدريبي:

يؤكد الإطار النظري على أن القيام بعملية تحديد الاحتياج التدريبي يعد مهماً لأنه: يوضح ويحدد المشكلات التدريبية أو غير التدريبية الحالية والمستقبلية في أداء المنظمة (Bozarth, 2008; Rossett, 2009)، ولأنه يربط ويكامل تحديد الاحتياجات التدريبية مع إستراتيجية المنظمة (البواردي، ١٤٣٥هـ؛ Reid & Barrington, 1999; Wills 1998)، وتتيح فرصة المقارنة بين المهارات المطلوبة قبل التدريب والمهارات المتحققة بعد التدريب (توفيق، ٢٠٠٦)، وتحفز الموظفين على الاستفادة من التدريب (et al., 2008; Sherazi et al., 2011; Nikandrou, 2010)، وتزيد من مستوى المشاركة والالتزام من قبل المديرين ومسؤولي التدريب لدور التدريب والتطوير (Warshauer, 1988؛ البواردي، ١٤٣٥هـ).

### ثالثاً - مستويات وخطوات تحليل الاحتياج التدريبي الإستراتيجي:

يتضح من مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة أن الحديث عن مستويات أو خطوات أو مرحلة أو نماذج تحليل الاحتياجات التدريبية يتم الإشارة إليها بشكل أكبر في الأعمال العلمية التي تحمل عنوان تحليل أو تقييم الاحتياج التدريبي، في حين يتم الحديث عن تكامل مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي أو تكامل التدريب مع إستراتيجية المنظمة بشكل أكبر في الأعمال العلمية التي تحمل عنوان "التدريب والتطوير" أو "تنمية الموارد البشرية". ومراجعة تلك الدراسات يلاحظ أن مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي وقياس الفاعلية للتدريب تعد مراحل مهمة للتأكد من أن الإستراتيجية وأهداف التدريب متكاملة مع بعضها (Nikandrou et al, 2008)، كما تعد مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي مرحلة مهمة لنجاح العملية التدريبية (البواردي، ١٤٣٥هـ). ولنجاح مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي الإستراتيجي فقد تم التأكيد على أهمية مواءمة وتكامل أهداف ومهام ولوائح التدريب مع أهداف المنظمة وغاياتها، بمعنى أن تركز أهداف وسياسات وخطط وقرارات التدريب على تحقيق توقعات أصحاب المصلحة في جميع المستويات التنظيمية (Kathuria et al., 2007). وهذه المستويات التنظيمية تم تصنيفها من قبل بعض الباحثين في تنمية الموارد البشرية على أنها ثلاث مستويات: المستوى الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي (Wognum, 2001; Kathuria, Joshi, and Porth, 2007). وصنفت من قبل الباحثين في مجال تحليل الاحتياج التدريبي إلى ثلاثة مستويات هي المستوى التنظيمي، والمستوى الوظيفي، والمستوى الفردي (McGehee and Thayer, 1961). ومراجعة الإطار النظري يتضح أنه لكي يتكامل التدريب مع أهداف المنظمة



فإنه يتطلب أن يتم تحليل الاحتياج التدريبي على عدد من المستويات وهي التحليل على مستوى المنظمة والوظيفة والفرد والتي يمكن إيضاها حسب ما يلي:

#### ١ -تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الإستراتيجي/ التنظيمي:

تؤكد أدبيات الموضوع على أهمية تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الإستراتيجي (Wognum, 2000) أو التنظيمي (McGehee and Thayer, 1961) من خلال البدء بتحديد إستراتيجيات المنظمة ثم تحديد مشكلات التدريب ثم تحديد التطوير المطلوب في كل مستوى من مستويات المنظمة، ومن ثم اتخاذ قرار إستراتيجي حول كيف يمكن للتدريب أن يحقق تلك الإستراتيجيات (Wognum , 2001)، وفي هذه الحالة فإنه يتطلب أن يتم ربط التدريب بشكل واضح مع تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة (Sims,2006). ومن المتطلبات لنجاح تكامل التدريب مع إستراتيجيات المنظمة مشاركة ودعم الإدارة العليا لهذا التكامل (Wognum, 2000 ; Garavan,1991)، حيث إنهم إذا لم يقدموا الدعم اللازم للتكامل بين دور تنمية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة فإن الإستراتيجية يصعب تحقيقها (McCracken and Wallace,2000b). ومن أسباب عدم تقديم القيادات الدعم اللازم للتكامل المطلوب لتحليل الاحتياج التدريبي، عدم قناعتهم بأهمية هذه المرحلة (الشترى، ٢٠٠٤: دربي ٢٠١٣)، وعدم الاهتمام بالعائد منها أو أثرها على أداء المنظمات (البواردي، ١٤٣٥)، والذي قد يؤدي إلى تجاهل المرحلة بسبب تكلفتها المالية (أبو النصر ، ٢٠٠٩ ؛ الكبيسي، ٢٠١٠ ؛ التلباني وآخرون ٢٠١٢).

ومن المتطلبات لدعم التكامل بين التدريب وإستراتيجيات المنظمة فإن هناك تأكيداً على أهمية ربط الأنظمة والتشريعات والسياسات الخاصة بالتدريب مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة (Wills 1998)، مع أهمية الأخذ بالاعتبار المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياج التدريبي ومنها ترشيح بعض الموظفين لبرامج تدريبية كمكافأة على طول خدمتهم وليس لأنهم يحتاجون التدريب لتحسين أدائهم (البواردي، ٢٠١٥، Maihub, 1992؛، أو التركيز على عدد البرامج التي تم الحصول عليها أو اجتيازها وعدم ربطها بالأثر على الأداء (البواردي، ١٤٣٥، أبو النصر، ٢٠٠٩؛ الشترى، ٢٠٠٤)، أو ما يحدث في بعض المنظمات من عدم العدالة في توزيع البرامج التدريبية (أبو النصر، ٢٠٠٩)، وهو ما يعطي مؤثر على عدم وضوح ومناسبة السياسات التدريبية (Wills, 1998) وعدم دعم فاعلية التدريب من قبل القيادات العليا.

كما تنصح الدراسات السابقة بأهمية ربط الحوافز المالية وغير المالية مع تحسين الأداء للموظفين (دربي ٢٠١٣) لتشجيعهم على اختيار البرامج التي يحتاجونها لتطوير قدراتهم وأدائهم وأداء منظماتهم (البواردي، ١٤٣٥)، حيث إن عدم توفر هذا المتطلب يعد أحد المعوقات التي تواجه المنظمات في تحليل الاحتياج التدريبي (البواردي، ٢٠١٥؛ دربي، ٢٠١٣ ؛ التلباني، وآخرون ٢٠١٢ ؛ العصيمي 1430). هذا التكامل المطلوب بين التدريب وإستراتيجيات المنظمة وكذلك بين التدريب وأنشطة الموارد البشرية الأخرى (الحوافز،

تقييم الأداء، الترقيات...) تم التأكيد على أهميته من قبل معظم الكتاب في هذا المجال (انظر مثلاً Garavan, 1991 ; McCracken and Wallace, 2000a)، حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية بتوفير المتطلبات الأخرى التي تدعم العملية التدريبية من خلال تكامل سياسات أنشطة الموارد البشرية مثل الوصف الوظيفي، والحوافز، والتوظيف، وتقييم الأداء مع التدريب والأهداف الإستراتيجية (Garavan, 1991).

وبالرجوع لنماذج تحديد الاحتياج التدريبي فإنه يلاحظ اقتراح هذا المستوى من التحليل في عدد من النماذج (انظر مثلاً Eerde et al., 2008 ; Rossett, 2009). ولعل أول الباحثين الذين اقترحوا القيام بتحليل الاحتياج التدريبي على هذا المستوى هما McGehee و Thayer في عام ١٩٦١. حيث يهدف هذا التحليل حسب رأي عدد من الباحثين إلى: معرفة ما إذا كان سبب المشكلات السابقة والحالية في الإدارة أو المنظمة يعود إلى نقص في التدريب أو عوامل أخرى تتعلق بالأداء (Bozarth, 2008; Rossett, 2009)، وربط وتكامل المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظفون مع أهداف المنظمة طويلة وقصيرة المدى (Eerde et al., 2008; Goldstein, 1993)، وتحديد التطوير المطلوب حالياً ومستقبلاً (Brown, 2002). وبالتالي فهي تجيب على سؤال حول أين ومتى نحتاج التدريب في المنظمة؟ وفي أي الحالات سيقدم التدريب؟ (انظر مثلاً McGehee and Thayer, 1961 ; Brown, 2002). ولنجاح التحليل في هذا المستوى فإنه يتطلب توفير الدعم والاهتمام المالي وغير المالي من قبل القيادات العليا (Noe, 2005).

ومن مزايا استخدام التحليل على المستوى التنظيمي انه يزيد من مشاركة ودعم أصحاب المصلحة لتكامل التدريب مع أهداف المنظمة (البواردي، ١٤٣٥، Sels, 2002; Noe, 2005). كما أنه يوضح العائد المتوقع من الاستثمار في التدريب على أداء المنظمة، ويزيد من دعم الإنفاق عليه والتغلب على مشكلات تحليل الاحتياج التدريبي (البواردي، ١٤٣٥).

ومن الملاحظ في الإطار النظري عدم التركيز بشكل كبير على بناء أدوات يمكن استخدامها لتحليل الاحتياج على المستوى التنظيمي، إلا أن البعض يرى أن أكثر الأساليب استخداماً في هذا المستوى هي تحليل سوات SWOT وتحليل بست PEST (Liza, et al, 2011). تحليل SWOT تم تسميته بذلك بناءً على أول حرف من الأربعة أجزاء من تركيز التحليل وهي تحليل نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص المتاحة Opportunities والتهديدات Threats التي تواجه المنظمة، وأما أسلوب PEST فقد تم تسميته بهذا الاسم بناءً على أول حرف من الأربعة أجزاء من تركيز التحليل، وهي التركيز في التحليل على الجوانب السياسية political والاقتصادية economic والاجتماعية social والتقنية Technological (Khodke, 2013; Liza, ) (Mohaimen and Ferdous, 2011). ومن الأسئلة التي يتطلب الإجابة عليها في هذا

المستوى مايلي: ماهي أهداف المنظمة؟، ماهو التدريب المطلوب لتحقيق تلك الأهداف؟، ماهي القيود الخارجية والأنظمة المعيقة لتحقيق فائدة التدريب؟، ماهي الموارد المطلوبة لذلك؟(Millward,2005). وماهو الدعم المطلوب للتحويل بسبب التدريب؟ ( Stanton, 2009). وكذلك ماهي الميزانية المقترحة للتحليل، كيف يتم العمل على تحليل الاحتياجات التدريبية في المنظمة، ومن هم المتاحون للمساعدة في عمل التحليل، وما هو الوقت المحدد لإنجاز التحليل، وما هو المقياس لتقرير نجاح تحليل الاحتياج التدريبي؟ (Brown, 2002) .

وفيما يتعلق بترجمة الإستراتيجية إلى المستويين التكتيكي والتشغيلي فإن الإطار النظري لم يوضح كيف يمكن ترجمة التحليل إلى تلك المستويات، ولم يوجد اتفاق على الأسئلة التي يمكن استخدامها لهذين المستويين. إلا أن هناك اتفاقاً على أهمية مشاركة ودعم القيادات لعملية التدريب من قبل المدراء والمشرفين ومسؤولي التدريب في تلك المستويات لعملية التدريب، وأن دعمهم ومشاركتهم يعد مهماً لتحقيق التكامل مع إستراتيجية المنظمة (Garavan, 1991). مما يعني أن مشاركتهم يجب أن تتم بشكل كامل في صناعة قرارات التدريب ليكون فعالاً في المستويين التكتيكي والتشغيلي (Wognum, 2000)، من خلال مشاركتهم في صياغة سياسات وخطط التدريب وتطوير مراحل العملية التدريبية لتحسين العمل في الإدارات التي يشرفون عليها (McCracken and Wallace 2000a). وفي هذا الحال تبرز الحاجة إلى تقاسم مسؤولية التدريب عندما يعمل مسؤولو التدريب والمدراء في المستوى التكتيكي والتشغيلي كشركاء فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية(Harrison,1992).

ومن الملاحظ في الممارسة وجود عدد من المعوقات التي تواجه المنظمات في هذا المستوى من التحليل ومنها: أنه نادراً ما يتم القيام بالتحليل على المستوى التنظيمي (Sels, 2002)، وعدم وضوح أهداف المنظمة للمدراء أو العاملين ومسؤولي التدريب وهو ما يعني أن هناك صعوبة في ربط أهداف التدريب مع أهداف المنظمة (Wills,1998) ; (البواردي، ١٤٣٥هـ). وضعف دعم القيادات للتكامل بين سياسات وأهداف إدارة التدريب (أبو النصر ، ٢٠٠٩: ياغي، ٢٠٠٣: ١٩٩٦: Almehti, وهو ما نتج عنه ضعف التخطيط للعملية التدريبية (النويجم، ٢٠٠٥).

## ٢-تحليل الاحتياج التدريبي على مستوى الوظيفة:

مراجعة الدراسات السابقة يلاحظ أن تحليل الوظيفة يعد أحد المستويات المطلوبة لتحليل الاحتياج التدريبي، (انظر مثلا البواردي، ١٤٣٥هـ ; McGehee and Thayer, 1961). وفي هذا المستوى يتم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق أهداف الوظيفة والإدارة (البواردي، ١٤٣٥هـ). ومن مزايا هذا التحليل أنه يقدم معلومات ضرورية على الأداء المتوقع والمهارات التي يحتاجها العاملون لإنجاز مهام الوظيفة (Brown, 2002)، وتحديد المحتوى المطلوب في التدريب وتمكين الموظفين من أداء المهام

المطلوبة بطريقة فعالة (McGehee & Thayer, 1961)، وتحديد ما إذا كان التدريب يحسن أداء العاملين (Reed & Vakola, 2006). بالإضافة إلى تحديد ما يحتاجه الموظفون من المعارف والمهارات والاتجاهات لأداء العمل بطريقة سليمة؟ وأيضاً لفهم ماذا يجب أن يغطي التدريب؟ (Eerde et al., 2008). كل ذلك يساعد على جمع البيانات وتقييمها وتقديم معلومات مهمة عن تحديد الاحتياجات التدريبية للوظيفة (البواردي، ١٤٣٥؛ Iqbal and Khan, 2012). ومن أدوات جمع البيانات التي يمكن استخدامها في هذا المستوى الاستبانة، المقابلة، تحليل الوظيفة (Eerde et al., 2008; Iqbal and Khan, 2012).

وقد قدمت الدراسات السابقة عدداً من الأسئلة التي يمكن الاستعانة بها للقيام بالتحليل على هذا المستوى ومنها: ماهي المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها الوظيفة؟ وهل التدريب يحسن تلك المهارات والمعارف والاتجاهات؟ وما هو الحد الأدنى من المعارف والمهارات والتأهيل المطلوبة في الموظف المستهدف للوظيفة؟، ماهي جودة وكمية الأداء المطلوب (Brown, 2002; Reed & Vakola, 2006)، وأين وكيف يمكن امتلاك تلك المهارات؟ (Brown, 2002).

ومن متطلبات القيام بهذا التحليل أن تكون مهام الوظيفة واضحة ومكتوبة وأن تكون أهدافها مرتبطة بأهداف الإدارة، وأن يتم مراجعة وتطوير العمليات والإجراءات التي تحقق أهداف الوظيفة قبل التدخل بالتدريب، وأن يتم القيام بهذه المرحلة بمشاركة الموظف ومديره وخبراء الموارد البشرية (البواردي، ١٤٣٥هـ). حيث إن عدم وجود هذه المتطلبات كان من أسباب وجود تحديات تواجه المنظمات في تحديد الاحتياج لأن عدم وضوح مهام الوظيفة أو عدم وجود وصف وظيفي يؤدي في الغالب إلى صعوبة التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين وللمنظمة (التلواني وآخرون، ٢٠١٢: الشتري، ٢٠٠٤)، كما أنه يؤدي إلى صعوبة معرفة مدى توفر المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق تلك المهام لدى العاملين. وهو ما أكدته بعض الدراسات من أن غياب الوصف الوظيفي الدقيق والواضح لتحديد المهام المطلوبة بدقة يعد أحد معوقات تحديد الاحتياج التدريبي التي تواجه المنظمات (البواردي، ٢٠١٥؛ العصيمي، ١٤٣٠؛ ياغي، ٢٠٠٣؛ الشتري، ٢٠٠٤).

ومراجعة الإطار النظري يتضح أن هذا التحليل يستخدم بشكل كبير من قبل المنظمات التي تقدم التدريب (Sels, 2002؛ البواردي، ١٤٣٥) وليست المستفيدة منه. كما أن استخدام التحليل على هذا المستوى بدون المستويات الأخرى تم نقده لأنه في الغالب يكون بعيداً عن المشكلات التي يواجهها الموظفون، وأنه لا يساعد على تعريف العمليات الأساسية والمهمة للموظف (Bucalo, 1984).

### ٣ -تحليل الاحتياج على مستوى الموظف:

يعد هذا التحليل أحد مراحل التحليل على المستوى التشغيلي، فبعد الانتهاء من تحديد الاحتياج على مستوى الوظيفة للمعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها الوظيفة والتي يمكن اكتسابها من خلال التدريب فإنه يتطلب أن يتم تحديد الاحتياج التدريبي على مستوى الموظف للتأكد من أن الموظف قادر على القيام بمتطلبات الوظيفة وكيف يمكن سد الفجوة بالتدريب؟ (Brown, 2002). وبمعنى آخر لمعرفة أسباب الفجوة في الأداء الحالي والماضي والمستقبلي والتي سببها نقص التدريب (البواردي، ١٤٣٥؛ Roffe, 1999) وتقديم التدريب المناسب لسد تلك الفجوة.

ومن متطلبات نجاح هذا التحليل مشاركة المشرفين والموظفين ومديري التدريب في عملية تحديد الاحتياج التدريبي حيث إنها تعد واحدة من العوامل المهمة لنجاح هذه المرحلة (Noe, 2005; Fletcher 1997)، وأن عليهم أن يدركوا أهمية دورهم ومسؤوليتهم في ربط وتكامل تحديد الاحتياجات التدريبية مع إستراتيجية المنظمة (Dulworth & Shea, 1995; Grievs & Redman, 1999; Walton, 1999; Reid & Barrington, 1999; Garavan, 1995).

ومن الأدوات التي ينصح باستخدامها في هذا المستوى: الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، مراجعة الوثائق، المقابلات الجماعية، الاعتماد على المنهجيات في تحليل الوظيفة والكفاءة (Reid and Barrington, 1999; Bartram and Gibson, 1999; McClelland, 1993; البواردي، ١٤٣٥)، أو أسلوب دلفاي (Reid and Barrington 1999).

ومن الأسئلة التي يقترح الإطار النظري والنماذج الإجابة عليها من قبل المعنيين للقيام بهذا التحليل: ما هي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظف للقيام بمهام الوظيفة؟ (Roffe, 1999)، و ما هو نوع التدريب الذي يحتاجه الموظف لإكسابه تلك المعارف والمهارات والاتجاهات؟ وماهي الطريقة المناسبة التي يجب أن ينفذ فيها التدريب؟ وما هو الغرض من التدريب؟ (Ferdinand, 1988; Eerde et al., 2008; Brown, 2002)، وما إذا كان التدريب يساعد على التغلب على أي عجز في الأداء؟ (الشاعر، ٢٠٠٥). وقد أضاف Roffe عدداً من الأسئلة ومنها: هل استخدام التدريب سيؤدي إلى اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها لأداء العمل؟ وماهي الأنظمة المعلوماتية التي يحتاجها الموظف ليتمكن من تحسين أدائه في العمل؟ وما مدى التأهيل والمهارات الموجودة لدى الموظف المستهدف؟ (Roffe, 1999). وماهي الأهداف التدريبية؟ وما هي معايير الأداء المطلوب إنجازها من التدريب؟ (Iqbal & Khan, 2011).

وعلى الرغم من أهمية هذا التحليل في معرفة العجز لدى الموظف، إلا أن الإطار يشير إلى أن عدداً قليلاً من المنظمات تستخدم هذا المستوى من التحليل (Sels, 2002; البواردي، ٢٠١٥). كما يلاحظ ضعف مشاركة المديرين والموظفين ومسؤولي التدريب في تحديد الاحتياج على هذا المستوى حيث يلاحظ أن التحليل في بعض المنظمات يتم بواسطة المديرين بدون مشاركة الموظفين (Potter et al., 2000)، وفي دراسة أخرى لوحظ أن الموظفين يختارون التدريب بدون مشاركة من مديريهم وفي هذه الحالة قد يختار الموظف البرنامج الذي يريده وليس الذي يحتاجه لتحسين أداء العمل (البواردي، ١٤٣٥هـ).

ومن الوسائل المساعدة على سرعة وتسهيل جمع بيانات تحليل الاحتياج التدريبي وتقليل تكلفة القيام به -على المستويات السابقة- فإنه ينصح باستخدام قواعد البيانات من خلال نظام تخطيط موارد المنظمة Enterprise Resources Planning (ERP). ومراجعة الإطار النظري يلاحظ تأكيد عدد من الدراسات على استخدام تخطيط موارد المنظمة (ERP)، والتي تعد من الأنظمة التقنية التي يمكن استخدامها لتحسين خدمات المنظمات لأنها تركز على إدماج وتكامل جميع العمليات والوظائف والإدارات في نظام معلومات موحدة يمكن التحكم به من أي جهاز حاسوبي في المنظمة. ومن مزايا استخدام ERP أنه يقدم معلومات شاملة عن تكامل العمليات والوظائف والإدارات بمختلف مستوياتها من خلال إدخال جميع بيانات المنظمة والعمل عليها ومراقبتها وتقديم تقارير عنها، كما يساعد على سرعة نقل وتحويل البيانات، ويزيد من الاتصال عبر الوحدات والأنشطة، ويزيد من سهولة مراجعة وقياس الأداء (Grossman & Walsh, 2004).

#### رابعاً - نماذج تحديد الاحتياج التدريبي:

يركز هذا الجزء على مناقشة نماذج تحليل الاحتياج التدريبي التي يكثر استخدامها في الدراسات السابقة لتحديد مراحلها وخطواتها، وماهي الفجوة بينها وبين أدبيات الدراسة. وقد صنفت نماذج تحليل الاحتياج التدريبي في بعض الدراسات إلى نماذج تركز على النتائج التي يهدف التدريب إلى تحقيقها، ونماذج تركز على العمليات التي يعتقد أنها ستحقق النتائج المطلوبة (Dahiya & Jha, 2011). كما لاحظ الباحث أن هناك نماذج تركز على مستويات تحليل الاحتياج التدريبي ونماذج تركز على الأدوات أو التقنيات المستخدمة في تحليل الاحتياج التدريبي. وسيتم فيما يلي مناقشة النماذج التي ينتشر استخدامها وعرضها حسب تاريخ بنائها.

في عام 1961 قام McGehee و Thayer باقتراح نموذج تحليل الاحتياج التدريبي للتأكد من تكامل التدريب مع أهداف المنظمة، حيث يقترح أن يتم تحليل الاحتياج التدريبي على ثلاثة مستويات هي: تحليل المنظمة Organizational Analysis، وتحليل الوظيفة Task Analysis وتحليل الفرد Personal Analysis (McGehee and Thayer, 1961). هذا النموذج يعد من أكثر النماذج استخداماً في الإطار النظري

(البواردي، ١٤٣٥؛ Holton et al., 2000)، كما أن الكثير من النماذج تم تطويرها وبناءها بالاعتماد على هذا النموذج (Dahiya & Jha, 2011؛ Ostroff and Ford, 1989). ومن مزايا النموذج أنه شمل المستويات المقترحة في الإطار النظري (التنظيمي والوظيفي والفردية) كما أنه يأخذ في الاعتبار الاحتياجات في المستقبل. ومن النقد الذي رآه الباحث على هذا النموذج أنه لم يوضح الإطار الذي استند عليه لبناء هذا النموذج ولم يوضح العلاقة والتكامل المطلوب بين المستويات الثلاثة، ولم يشر إلى المتطلبات لنجاحه مثل توفير الحوافز والدعم من القيادات. إلا أنه على الرغم من انتقاد النماذج السابقة لهذا النموذج إلا أنها لم تقترح نموذجاً يغطي تلك المستويات.

وفي عام 1979 تم اقتراح نموذج contingency model من قبل Lilyquist و Newstrom لتقييم أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية وقد تم الإشارة إلى هذا النموذج في عدد من الدراسات ومنها (Dahiya & Jha, 2011; Sleezer, 1992) حيث تم في هذا النموذج تقييم (١٢) أداة من الأدوات المستخدمة على أساس خمسة معايير مختارة وهي مشاركة الموظفين، ومشاركة المديرين، والوقت المطلوب، والتكلفة، وصلة البيانات الكمية (Newstrom and Lilyquist, 1979). وقد استخدم الباحثان في دراستهما لهذا النموذج خيارات التقييم (عالي ومتوسط وضعيف) لتحديد مدى مناسبة الأداة لتلك المعايير. وقد لاحظا أن أكثر الأدوات المستخدمة هي التي تحتوي على مشاركة الموظف والمدير ولم يتبين أن المعايير الخمسة يتم الأخذ بها في تحليل الاحتياج التدريبي. وقد توصلت الدراسة إلى أن من أكثر الأدوات استخداماً هي تقييم الأداء الوظيفي والاستبانة (Newstrom and Lilyquist, 1979). وقد أعيدت الدراسة على ثمان أدوات وليس ١٢ أداة، وهي الاستبانة والملاحظة والمقابلة وتحليل الوظيفة والاجتماع بالمجموعة والاختبارات والحوادث الخطيرة والمواد المكتوبة، لأنها الأكثر استخداماً في الممارسة (Caffarella, 1988). وقد توصلت إلى أنه يمكن استخدام أداة واحدة أو أكثر في التحليل وهو ما يعتمد على أهداف ونوع المشاركين فيها والدعم المقدم، كما لاحظت الدراسة أنه لا يمكن الاعتماد على أداة واحدة في كل حالات تحليل الاحتياج التدريبي (Caffarella, 1988). ومن مزايا النموذج أنه يرى أن الضعف في أحد الأدوات المستخدمة لتحليل الاحتياج التدريبي يمكن تعويضه باستخدام أحد الأدوات الأخرى التي يحتاجها المدرب لوزن المعيار وفقاً لأهميته للمنظمة (Dahiya & Jha, 2011). إلا أنه وعلى الرغم من رأي البعض بأن النموذج يعد من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي (Dahiya & Jha, 2011)، إلا أن النموذج يتحدث عن الأدوات التي يمكن استخدامها في تحليل الاحتياج التدريبي وليس التحليل على مستويات المنظمة، كما أنه لم يأخذ بالاعتبار تكامل التدريب مع أهداف المنظمة.

وفي عام 1986 قدم Graham و Mihal نموذجهما بهدف استطلاع رأي المديرين لتحليل الاحتياج التدريبي من خلال أربع خطوات لتطوير البرنامج التدريبي غير الفعال وهي أن يتم: ١- ربط البرنامج بخطة العمل من خلال عمل اجتماع لمجموعة من القيادات العليا لتحديد أهداف برنامج تطوير المديرين. ٢- التأكد من مناسبة محتوى البرنامج من خلال مراجعة محتوى البرنامج مع مهام المديرين، كما أن اختيار طرق التدريب يجب أن تكون مناسبة، ٣- أن يستجيب البرنامج لاحتياجات الأفراد سواء التخصصية أو العامة، ٤- التأكد من أن التدريب يحسن الأداء، ويتم جمع هذه البيانات من خلال الاستبانة (Graham and Mihal, 1986). هذا النموذج تمت الإشارة إليه في عدد من الدراسات على أنه من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي (انظر مثلاً Peterson ; Dahiya & Jha, 2014 & Peterson, 2004). من الملاحظ على هذا النموذج أنه يركز على: تحليل الاحتياج على المستوى الفردي ولم يشر إلى تحليل الاحتياج على مستوى المنظمة أو الوظيفة، كما أنه يطبق على القيادات وليس على جميع العاملين، ويعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المديرين ولم يركز على الأدوات الأخرى كما هو مقترح في الإطار النظري ونماذج تحليل الاحتياج التدريبي.

وفي عام ١٩٨٧ اقترح Rossett نموذج تحليل الاحتياج التدريبي والذي يبحث في تقليل الفجوة بين الأداء المثالي "optimal" والأداء الفعلي "actual" للعاملين وكذلك لتحليل الفجوة في الأداء لمجموعة صغيرة من العاملين (Rossett, 1987). حيث يرى أن القيام بتحديد الاحتياج التدريبي يتطلب ٥ خطوات هي: ١- معرفة الأداء الأفضل للوظيفة، ٢- معرفة الأداء الحالي للموظف، ٣- تحديد الأداء المطلوب أو الأهداف المطلوبة، ٤- تحديد أسباب المشكلة، ٥- وأخيراً حل المشكلات. وهو يرى أن تحديد الاحتياج التدريبي هو عملية التفكير في المشكلات (التي سببها ضعف المعارف والتقنية والقدرة للموظفين) وحلها (Rossett, 1987). ويعد هذا النموذج من النماذج المستخدمة في الوقت الحالي لتحديد الاحتياج التدريبي وذلك في مجال الأعمال والصناعة كما يراه كل من (Dahiya & Jha, 2011 ; Chang, Chiang & Yi, 2012). إلا أنه يلاحظ أن هذا النموذج يركز على المستوى الوظيفي والفردي وليس المستوى التنظيمي، مما يعني صعوبة ربط التدريب مع أهداف المنظمة، كما أنه لم يوضح مستوى الدعم والالتزام من القيادات لدعم نجاح تلك الخطوات.

وفي عام ١٩٨٨ تم اقتراح نموذج لتحديد الاحتياج التدريبي من قبل Burton و Merrill والذي يستخدم لتطوير المواد التعليمية على مستوى البرنامج أو الدورة (Burton and Merrill, 1988)، ويرى الباحثان أن اكتساب المهارات من حضور الدروة سيسهم في تحقيق نتائج المنظمة، كما أن التتابع بين المدخلات والعمليات والمنتجات يكون منها نتائج خطة فعالة ومستوى عال من النتائج على المجتمع والمنظمة. ويقترح النموذج أن يحدد المدير وضع العمل الحالي، وأن يوضح أهداف العمل الكلية وأن يسعى



إلى دعم الإدارة في سبيل تحديد أي نوع من تقييم الاحتياجات تناسب منظماتهم (McArdle, 1996). هذا النموذج يتميز بأنه يأخذ في الاعتبار العملاء الداخليين والخارجيين، إلا أنه يستخدم الأهداف التعليمية بدلاً من أهداف الأداء القابلة للقياس (Dahiya & Jha, 2011)، كما أنه يركز على تحديد الاحتياج التدريبي في تطوير المواد التعليمية على مستوى البرنامج، وبالتالي فإنه يركز على الاحتياج الفردي ولم يأخذ في الاعتبار المستوى التنظيمي ولا الوظيفي، مما يعني ضعف مشاركة القيادات العليا، وضعف ربط التدريب مع أهداف المنظمة.

كما تم في عام ١٩٩٠ اقتراح نموذج خريطة العلاقة Relationship Map من قبل Rummler وBrache. وقد تم تطوير النموذج في عام (1995). حيث يقترح النموذج توفير الحلول التدريبية وغير التدريبية للأفراد والمجموعات، كما يؤكد بأن خريطة العلاقات سوف تسهم في تقديم نتائج مفيدة للعميل الخارجي والمجتمع (1995; Rummler and Brache, Taylor, O Driscoll & Binning, 1998). ومن مزايا استخدام النموذج الأخذ بوجهة نظر العميل الداخلي والخارجي، وكذلك النتائج التي تسلم للعملاء خارج المنظمة وتدفع العمل الذي ينقل المدخلات إلى منتجات ومخرجات (Dahiya & Jha, 2011). وعلى الرغم من فاعلية النموذج داخل المنظمة إلا أنه غير كافٍ لربط أداء العاملين مع نجاح المنظمة أو المجتمع (Leigh, Watkins, Platt, and Kaufman, 2000).

وفي عام ١٩٩١ قدم Nowack نموذجاً يركز فيه على التفريق بين الاحتياجات التدريبية والرغبات التدريبية بناءً على أهميتها لمهام الوظيفة ومتطلبات تطوير قدرات الموظفين، ويحتوي النموذج على (٩) خطوات هي ١- الحصول على معلومات عن الوظيفة بمشاركة الخبراء وشاغلي الوظائف لتحديد المعارف والمهارات والقدرات المهمة. ٢- تطوير استبيان تحديد الاحتياجات بناءً على الجدارات يقيس الأهمية والاحترافية. ٣- إدارة الاستطلاع لتحديد الاحتياج لشاغلي الوظائف و /أو المديرين. ٤- تحليل الاستطلاع بحساب وترتيب مؤشرات الاحتياجات التدريبية. ٥- تفسير نتائج الاستطلاع واستخدام التحليل الإحصائي المناسب لمقارنة نتائج شاغلي الوظائف والمديرين وترتيبها. ٦- استخدام مقابلات جماعية لتفسير وتوضيح احتياجات التدريب للمستقبل. ٧- تقديم تقرير مكتوب عن النتائج لتحليل الاحتياج. ٨- تطوير أهداف تدريب بناءً على السلوك المطلوب وبناءً على نتائج الاستطلاع. ٩- تصميم وتنفيذ وتقييم مدخلات التدريب (Nowack, 1991). ويتميز النموذج في بناء الأهداف السلوكية للتدريب من خلال طرح سؤالين في الاستبيان، يركز على معيارين مهمين هما: الأهمية بمعنى ماهي الأنشطة والسلوك المرتبطة بالعمل والتي تتكرر في عمل محدد، ومستوى الإتقان (الكفايات) الذي يحتاجه العاملون لأداء عملهم (Nowack, 1991 ; Chiu, Thompson, Mak, & Lo, 1999). ومن المآخذ على النموذج أنه لا يحدد النتائج الاجتماعية والتنظيمية والفردية ولكنه يركز على عمليات

المنظمة (Dahiya & Jha, 2011). ويلاحظ على النموذج أنه يركز على البرنامج التدريبي من خلال تحليل الفرد والوظيفة وليس تحليل المستوى التنظيمي.

وفي عام 1993 تم اقتراح نموذج النظام المفتوح من قبل McClelland و يتضمن ١١ خطوةً وهي : تحديد هدف تحديد الاحتياج التدريبي، تحديد الجماعة التي ستشارك فيه، تحديد إمكانية توفر الموارد المؤهلة للإدارة والإشراف على المشروع، والحصول على دعم والتزام القيادات العليا للعمليات، ومراجعة واختيار طرق تحليل الاحتياج وأدواته، وتحديد إطار الوقت للمهمة، والجدولة للتنفيذ وتنفيذ ذلك، والحصول على وجهات النظر، وتحليل النتائج، وبناء النتيجة وتقديم النتائج والتوصيات (McClelland, 1993). وقد قدم النموذج أربع أدوات لجمع البيانات في هذا التحليل هي الاستبيان، والمقابلة، ومقابلات المجموعة، والملاحظة (Chiu, et al, 1999 ; McClelland, 1993). ومن مزايا النموذج أنه يوضح الخطوات المطلوبة في التحليل. ومن النقد الذي رآه الباحث على هذا النموذج أنه لم يأخذ في الاعتبار التحليل على مستوى المنظمة وترجمته للمستويات الأخرى، كما أنه يركز على تحليل الاحتياج بناء على مجموعة من الموظفين ولم يأخذ في الاعتبار أهداف المنظمة الإستراتيجية.

وفي عام 2004 تم تطوير نموذج لتحليل الأداء كأساس لتحليل الاحتياجات التدريبية من قبل Tracey، والذي يؤكد أن يتم التحليل على مرحلتين: ففي المرحلة الأولى يتم تشخيص الوضع الحالي لتحديد الاختلافات في معايير الأداء، والأداء الحالي، ومستوى الكفاءات الحالية، وفي المرحلة الثانية يتم عمل خريطة الفجوة في الأداء والكفاءات، يتم من خلال وضعها في أولويات وتحديد أسباب الأولويات، ومن ثم تقرير استخدام التدريب أو غير التدريب أو كلاهما حسب متطلبات العمل المطلوب (Tracey, 2004). وقد تم اقتراح استخدام عدد من الأدوات ومنها: خريطة الكفاءة، ومركز التقييم ومقابلات الأفراد وعمل الاختبارات النفسية لتحديد الاحتياجات التدريبية (Iqbal and Khan, 2011; Tracey, 2004). ومن النقد على النموذج أنه يعد من نماذج ردة الفعل وليس الاستعداد (Dahiya & Jha, 2011)، كما أنه يركز على التدريب على المستوى الفردي والوظيفي ولم يتضمن أي إشارة إلى التحليل على المستوى التنظيمي، بالإضافة إلى أنه لا يأخذ بالاعتبار المشكلات غير التدريبية.

#### خلاصة هذه النماذج:

- هناك نماذج تركز على ثلاثة مستويات لتحليل المنظمة هي التنظيمي، الفردي، الوظيفي، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يركز على مخرجات العمل أكثر من احتياجات العاملين، كما أنه لا يتجاهل الأمور غير التدريبية. ومن المآخذ على هذه النماذج أنها لم توضح كيف يتم التحليل على المستوى (الإداري) التكتيكي والتشغيلي، كما أن الممارسة تشير إلى أنه لا توجد علاقة أو تكامل بين هذه

المستويات (Holton et al., 2000) ، مما يعني أن المنظمات تجد صعوبة في تطبيق النموذج أو لازالت تتجاهل أو لا تعطي اهتماماً أكبر لمرحلة تحليل الاحتياج التدريبي ( Amos-Wilson, 1996; Agnaia, 1996; Elbadri, 2001 )، وهذا يعطي مؤشراً على ضعف ارتباط التدريب مع إستراتيجيات المنظمات (O'Driscoll & Taylor, 1992).

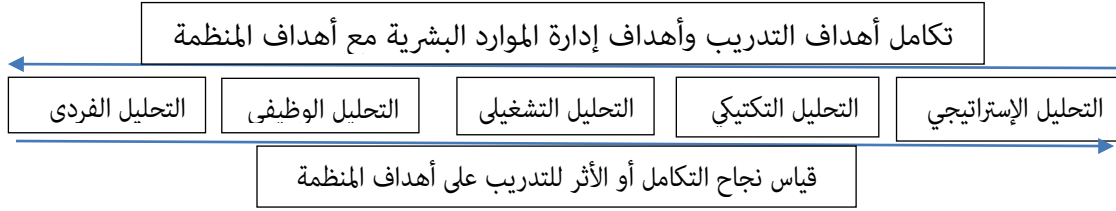
- هناك نماذج تركز على المستوى الفردي فقط وفي هذه الحالة قد يتحقق احتياج الفرد ولكنه قد لا يتوافق مع متطلبات الوظيفة أو أهداف المنظمة.
- هناك نماذج تركز على تحليل الوظيفة فقط، وفي هذه الحالة فإنه قد يتحقق متطلبات الوظيفة ولكن قد يكون هناك مشكلات أخرى غير تدريبية تؤثر على الأداء.
- هناك نماذج تركز على تحليل الوظيفة والفرد، ومن مشكلاتها أنها تنظر إلى التدريب على أنه الحل وتهمل العوامل الغير تدريبية والمسببة لضعف الأداء الحالي، كما أنها لا تأخذ في الاعتبار احتياجات المنظمة الإستراتيجية.
- معظم النماذج المقترحة في الإطار النظري لم تعط وزناً كبيراً للتكامل المطلوب بين دور التدريب وإستراتيجية المنظمة وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

ولذا ستقوم الدراسة الحالية باقتراح نموذج يعتمد على متطلبات تحليل الاحتياج التدريبي في الإطار النظري ويتغلب على النقد في نماذج تحليل الاحتياج التدريبي كما سيأخذ في الاعتبار المشكلات التي تواجه المنظمات في تحديد الاحتياج التدريبي.

#### الجزء الرابع -النموذج المقترح لتحديد الاحتياج التدريبي:

بناء على مراجعة وتحليل الإطار النظري والدراسات السابقة وكذلك التعرف على المشكلات في النماذج السابقة والمشكلات التي تواجه المنظمات في تحديد الاحتياج التدريبي والتي يؤدي وجودها إلى ضعف العملية التدريبية وبالتالي ضعف تحقيق المنظمات لأهدافها وأهداف التنمية الإدارية، وبناء على متطلبات وأهداف مؤتمر التنمية الإدارية فقد تم تطوير نموذج من ٦ خطوات لتكامل تحديد الاحتياج التدريبي في المنظمات مع إستراتيجية المنظمة، والذي يوضحه الشكل التالي والخطوات التالية:

شكل (١) يوضح خطوات تحليل الاحتياج التدريبي المقترحة في النموذج المقترح.



حيث يوضح الشكل أن هناك عدداً من الخطوات يتطلب القيام بها لتكامل أهداف التدريب مع أهداف إدارة الموارد البشرية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة ومن ثم ترجمتها للمستوى التكتيكي ثم التشغيلي ثم الوظيفي ثم الفردي، بما يساعد على متابعة تحقيق الإستراتيجية، وهو ما توضحه الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى - تكامل التدريب مع إدارة الموارد البشرية وكذلك مع إستراتيجية المنظمة:**

في هذه المرحلة يتم التأكد من أن أهداف إدارة التدريب وأهداف إدارة الموارد البشرية تتكامل مع بعضها، وأن أهداف التدريب تتكامل مع أهداف المنظمة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي أهداف المنظمة؟ ماهي أهداف إدارة التدريب؟ وكيف يمكن ربط أهداف التدريب وأهداف إدارة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة؟
- هل سياسات وتشريعات ولوائح التدريب (تحديد الاحتياج التدريبي، التصميم، التنفيذ، التقييم) وأنشطة إدارة الموارد البشرية (مثل نظام الحوافز، ونظام تقييم الأداء) تركز على تحقيق أهداف المنظمة؟
- هل القيادات العليا في المنظمة تدرك دورها في تكامل التدريب مع أهداف المنظمة؟ بمعنى دورها في نجاح العملية التدريبية على أهداف المنظمة؟
- ماهي المشكلات في الأداء الحالي والماضي التي سببها التدريب؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟ وكيف يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالتدريب؟ وماهي القياسات والمؤشرات المطلوب متابعتها لضمان فاعلية التدريب على أهداف المنظمة؟ ودور القيادات العليا في ذلك الدور؟
- هل يمكن توفير قاعدة بيانات تمكن من تسهيل عملية اتخاذ القرار في ربط عملية تحديد الاحتياج التدريبي مع إستراتيجية المنظمة؟

وللإجابة على تلك الأسئلة فإنه يتطلب مشاركة مجلس الإدارة والقيادات العليا ومسؤولي التدريب ومسؤولي الموارد البشرية، ويمكن دعمها بتحليل الوثائق الخاصة بتلك الأسئلة، ومن ثم إعادة صياغة الأهداف التدريبية ومؤشرات قياسها وتحديد مسؤولية متابعة تحقيقها ومتى يتم ذلك، مع ربط الإنفاق على العائد من التدريب.

## الخطوة الثانية -تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى الإستراتيجي:

بعد انجاز الخطوة (١) فإنه يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية من قبل مجلس الإدارة أو القيادات العليا (المدير العام والمديرين التنفيذيين) ومسؤولي التدريب ومسؤولي الموارد البشرية:

- كيف تعرف أن أهداف الإدارة التنفيذية تركز على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية؟
- كيف يمكن التأكد من تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية (وصف وظيفي، تقييم أداء، حوافز...) مع أهداف التدريب وأهداف الإدارات التنفيذية؟
- ماهي أسباب عدم تحقيق التدريب الذي حصلوا عليه في السابق لأهداف الإدارات التنفيذية وأهداف المنظمة الإستراتيجية؟ ومن المسؤول عنها؟ وكيف يمكن تداركها مستقبلا؟
- ماهي مشكلات الأداء التي تواجه الإدارات التنفيذية والأهداف الإستراتيجية في الفترة الحالية أو الماضية والتي يمكن حلها بالتدريب؟
- ماهي الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها الإدارات التنفيذية والمنظمة في المستقبل؟ وماهي أهداف التدريب لها؟ وكيف يمكن تنفيذ التدريب بطريقة تحقق أهداف الإدارات التنفيذية؟ وما هو العائد المتوقع من التدريب على الأداء ومقارنته بالعائد المتحقق؟ ومن المسؤول عن متابعة تحقيق الأهداف؟ وما هو الدور المطلوب عند عدم تحقيق الأثر المطلوب؟

وفي حال كانت المشكلات أو العجز الحالي أو المستقبلي بسبب غير تدريبي فإن على الإدارة العليا (المدير العام والمدير التنفيذي) ان تقوم بعمل اللازم للتغلب عليه، وأما في حال كان العجز بسبب حاجة للتدريب فإنه يتم إعداد خطة تدريبية توضح التكامل المطلوب بين التدريب والأهداف التنفيذية والإستراتيجية على المدى الطويل. وحلول للمشكلات التدريبية التي واجهت الإدارة سابقا، وتحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها من التدريب على المستوى التنفيذي والإستراتيجي (رضا قيادات، رضا عاملين، رضا عملاء، سرعة إنتاج، تقليل تكاليف، الخ). وكيف سيتم متابعة تحقيق تلك الأهداف؟ وتحديد دور مجلس الإدارة أو القيادات التنفيذية ومسؤولي التدريب في متابعة تحقيق تلك الأهداف. وما إذا كان العائد من التدريب يزيد عن الإنفاق عليه؟

## الخطوة الثالثة -تحديد الاحتياج على المستوى التكتيكي:

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من ان أهداف المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى) تتكامل مع أهداف المنظمة وأن التدريب يعمل على تحقيق أهداف هذا المستوى.

ولتحقيق هذا التحليل فإنه يتطلب مشاركة القيادات التنفيذية مع القيادات في المستوى التكتيكي ومسؤولي التدريب للإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي المشكلات الماضية والحالية التي تواجهها الإدارة بسبب نقص التدريب؟
- ماهي مشكلات التدريب السابق أو الحالي الذي يقدم لهذا المستوى؟ ومن المسؤول عن عدم تحقيق أثر للتدريب على الأداء؟ وكيف يمكن تداركها مستقبلاً؟ ومن المسؤول عنها مستقبلاً؟
- ماهي الاحتياجات التدريبية المستقبلية التي يحتاجها هذا المستوى لتحقيق أهداف المستوى التنفيذي والإستراتيجي؟ وكيف يمكن تنفيذها بطريقة تحقق أهداف المنظمة؟ وما هو العائد المتوقع من التدريب على الأداء؟ وهل يزيد العائد من التدريب عن الإنفاق عليه؟ وما هو شكل الأداء لو لم يتم التدريب؟ وماذا سيتم القيام به عند عدم تحقيق الهدف المطلوب؟ مع تحديد مسؤوليات تحقيق الأهداف ومتابعتها؟

وبعد الإجابة عن هذه الأسئلة، فإذا كانت المشكلات الحالية أو المستقبلية بسبب غير تدريبي فإن على الإدارة العليا أن تقوم بعمل اللازم للتغلب عليه، وأما في حال كان العجز بسبب حاجة للتدريب فإنه يتم استكمال الخطة التدريبية بحيث تتضمن: آلية ربط أهداف المستوى التكتيكي مع الأهداف الإستراتيجية، وربط أهداف التدريب مع إستراتيجية المنظمة من خلال تحديد كيف سيتم تحقيق الأسئلة السابقة.

#### الخطوة الرابعة - تحليل الاحتياج التدريبي على المستوى التشغيلي:

يتم القيام بهذه الخطوة بهدف التأكد من تكامل أهداف الإدارات مع أهداف المنظمة وكذلك تكامل أهداف التدريب مع أهداف الإدارة والمنظمة من خلال مشاركة القيادات في المستوى التشغيلي والتكتيكي ومسؤولي التدريب للإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي مشكلات الأداء الماضية والحالية التي تواجه الإدارة والتي كان يمكن التغلب عليها بالتدريب؟ وماهي مشكلات التدريب الذي تم تقديمه للإدارة؟ وكيف تم حلها؟ وهل هناك رضا عن آلية حلها؟ وكيف يمكن التغلب عليها مستقبلاً؟
- ماهي الاحتياجات التدريبية المستقبلية لتحقيق أهداف الإدارة؟ وكيف يمكن تنفيذها بطريقة تحقق أهداف المنظمة؟ وكيف يمكن متابعة تحقيقها (رضا مدير، رضا موظف، سرعة، جودة، تقليل تكلفة، رضا عميل، تحسين عمليات، تحسين مخرجات ومنتجات)؟ وما هو العائد المتوقع من التدريب على الأداء؟ وهل العائد من التدريب يزيد عن الإنفاق عليه؟

- ومن المسؤول عن متابعة تحقيق تلك الأهداف؟ وماذا سيتم القيام به عند وجود انحرافات في تحقيق الهدف المطلوب؟ وما هو شكل الأداء لو لم يتم تقديم التدريب؟

وفي حال كانت المشكلات أو العجز المستقبلي بسبب غير تدريبي فإن على الإدارة العليا والإدارة في المستوى التكتيكي أن تقوم بعمل اللازم للتغلب عليه، وأما في حال كان العجز بسبب حاجة للتدريب فإنه يتم إعداد خطة تدريبية تتضمن آلية تكامل أهداف الإدارة مع أهداف المنظمة وكذلك أهداف التدريب مع أهداف الإدارة من خلال وضع الآليات لتحقيق الأسئلة السابقة.

#### الخطوة الخامسة - تحليل الاحتياج على مستوى الوظيفة:

يتم القيام بهذا التحليل بهدف التأكد من أن مهام الوظيفة أو مجموعة الوظائف المتشابهة تركز على تحقيق أهداف الإدارة (المستوى السابق) بالإضافة إلى تحليل متطلبات الوظيفة (المهام والواجبات) لمعرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتطلبها الأداء المتفوق لهذه الوظيفة. ومن الأسئلة التي يتطلب الإجابة عليها في هذا التحليل:

- ماهي المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها هذه الوظيفة لتحقيق أهداف الإدارة والمنظمة؟

- ماهي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن اكتسابها من خلال التدريب؟

وللإجابة على هذه الأسئلة فإنه تتم مشاركة كل من المديرين الذين يشرفون على تلك الوظائف، والموظفين المتميزين الذين يشغلون تلك الوظائف، ومسؤول الوصف الوظيفي. وفي حال كانت مشكلات الوظيفة لا تعود إلى مشكلات تدريبية (مثل وجود مشكلات في الإجراءات الإدارية أو الازدواجية في المهام أو تغير في بعض المهام) فإنه يجب العمل على حلها قبل التدخل بالتدريب، وأما في حال كانت المشكلات الحالية في الوظيفة تعود إلى وجود فجوة في قدرات من يشغل تلك الوظائف فإنه يتطلب إعداد خطة تدريبية تتضمن الإجابة على الأسئلة المقترحة في هذه الخطوة.

ومن المشكلات التي يواجهها هذا التحليل وجود تغير في مهام الوظائف أو عدم وجود وصف وظيفي لها، وفي هذه الحالة يجب رصد المهام الجديدة وتحليلها إلى أهداف سلوكية في شكل معارف ومهارات واتجاهات، وربطها مع أهداف الإدارة والمنظمة مع تحديد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه بالتدريب وطرق قياسه.

## الخطوة السادسة -تحليل الاحتياج على مستوى الفرد:

يتم القيام بهذا التحليل لمعرفة أسباب الفجوة بين أداء شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة بالاعتماد على مخرجات الخطوة السابقة. ولتحديد الاحتياج لهذا المستوى فإنه يتطلب الاجابة على الأسئلة التالية بمشاركة المدير والموظف ومسؤولي التدريب:

- ما هو العمل الذي يؤديه الموظف؟ وماهي متطلباته من الأداء؟ ما القيمة التي يضيفها العمل الحالي على أداء الإدارة؟
  - ماهي مشكلات التدريب الذي حصل عليه الموظف سابقاً أو حالياً؟ وكيف يمكن حلها؟ وكيف يمكن التغلب عليها مستقبلاً؟
  - ماهي مشكلات الأداء الماضية والحالية للموظف التي سببها نقص التدريب؟ وأثر وجود هذه المشكلات على أداء الوظيفة والإدارة والمنظمة؟
  - ما هو الاحتياج التدريبي الحالي والمستقبلي المطلوب (معارف، مهارات، اتجاهات) للقيام بالمهام المستقبلية بشكل ناجح؟ وما هو نوع التدريب المطلوب؟ والوقت المخصص للتدريب؟ وأساليب التدريب؟ وما هي الأهداف السلوكية المطلوب تحقيقها؟ وآلية قياس متابعة تحقيق أهداف التدريب؟ وما هو العائد المتوقع من التدريب على الأداء؟ وهل العائد المتوقع من التدريب أعلى من تكلفة التدريب؟ وما هي الأولويات التدريبية للموظف؟
- وبعد الإجابة على تلك الأسئلة فإنه في حال كانت المشكلات بسبب غير تدريبي (مثل مشكلات في الاجراءات الإدارية) أو مشكلات في بيئة العمل فانه يجب التغلب عليه أولاً وقبل التدخل بالتدريب، وأما في حال كانت المشكلة والتطوير المستقبلي بسبب نقص التدريب فإنه يتطلب إعداد خطة تدريبية على مستوى الفرد تتضمن:

- المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الموظف: حالياً ومستقبلاً ومنفرداً أو مع موظفين آخرين لتحقيق أهداف الوظيفة والإدارة أو المنظمة.
- تحدد أولويات التدريب لكل موظف أو لكل مجموعة موظفين أو لكل إدارة.
- تحديد أهداف التدريب أنواع التدريب ومن يحتاج التدريب، ووسائل التدريب، وأهداف التدريب، وأساليب قياس أثر التدريب، ووقت التدريب، ومن يمكن ان يقدم التدريب؟ ومدة التدريب والعائد المتوقع من التدريب في ظل الإنفاق عليه، ومسؤولية متابعة أهداف التدريب.

## متطلبات نجاح النموذج:

لتحقيق نجاح استخدام النموذج المقترح وبشكل يخدم أهداف المنظمات وأهداف التنمية الإدارية، فإنه يتطلب القيام بما يلي:



### ١. تدريب المختصين على خطوات النموذج:

لتحقيق أهداف النموذج المقترح فإنه يتطلب أن يكون مسؤولو التدريب قادرين على القيام بخطوات النموذج وفهم الأسئلة المقترحة فيه. حيث إن أحد المشكلات والتحديات التي تواجه تحديد الاحتياج التدريبي في الممارسة هي ضعف قدرة مسؤولي التدريب على القيام بتحديد الاحتياج التدريبي (دري ٢٠١٣؛ توفيق، ٢٠٠٦؛ الكيسي، ٢٠١٠؛ ياغي، ٢٠٠٣؛ الشتر، ٢٠٠٤؛ التلاني، وبدير، والسراج، ٢٠١٢؛ العصيمي ١٤٣٠).

### ٢. تهيئة الموظفين والمديرين على تحليل الاحتياج:

لتهيئة الموظفين والمديرين على تنفيذ خطوات النموذج يتطلب عقد ورشة عمل أو تنفيذ برنامج تدريبي للموظفين والمديرين لمناقشة خطوات النموذج بهدف زيادة إحساسهم بأهمية التدريب وتكامله مع إستراتيجية المنظمة وزيادة قدرتهم على تقديم البيانات المطلوبة لذلك التكامل. حيث إن ضعف قدرة المديرين على القيام بتحديد الاحتياج التدريبي (Wills, 1998 ; Almehdi, ١٩٩٦؛ Dolliver, 1993)، وضعف قدرة الموظفين على القيام بتحديد الاحتياج التدريبي (البواردي، ١٤٣٥؛ هلال، ٢٠٠٣)، كان من مشكلات تحديد الاحتياج التدريبي التي تواجه المنظمات.

### ٣. توفير واستخدام نظام ERP/ GRP

لتسهيل إدارة المعلومات وخصوصاً عندما يكون عدد العاملين كبيراً فإنه ينصح للإجابة على الأسئلة المقترحة في خطوات النموذج: توفير نظام تقني يعمل على تكامل التدريب مع إستراتيجية المنظمة باستخدام Enterprise Resources Planning for training (ERP-T)، وتزداد الحاجة لهذا النظام كلما كبر حجم المنظمة أو زاد عدد العاملين بها أو زاد عدد فروع المنظمة بحيث يساعد على سرعة وسهولة جمع البيانات وتوفير الوقت والجهد والمال لتحليل الاحتياج التدريبي كما يساعد على متابعة تحقيق أهداف التدريب. مع أهمية دعم واهتمام الإدارة العليا بفاعلية هذا النظام.

### ٤. الإجابة على الأسئلة المقترحة في كل خطوة:

لجمع بيانات تحليل الاحتياج التدريبي فإنه يمكن استخدام أي من الأساليب أو الأدوات المقترحة في الإطار النظري لهذا التحليل سواء كان ذلك باستخدام SWOT أو PEST، أو أي من أدوات جمع البيانات مثل الاستبانة، المقابلة، ورش العمل والملاحظة الخ.... والأهم هو الإجابة على الأسئلة المقترحة لتكامل الاحتياج التدريبي مع إستراتيجية المنظمة بمشاركة المعنيين المقترحين في كل خطوة، لكي

تشعر القيادات والعاملون في جميع المستويات بمسؤولية تكامل التدريب وأهداف الإدارة والمنظمة. كما يفضل دعم المعلومات التي يقدمها العاملون بتحليل الوثائق ذات العلاقة بتحديد الاحتياج التدريبي، مثل تحليل الأهداف واللوائح والمهام وتقارير الإنجاز والوصف الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي وأي وثائق يمكن الاستفادة منها في تطوير التكامل. ومن المعايير التي يمكن الأخذ بها عند اختيار الأدوات أو الوثائق هدف التحليل، وطبيعة المعلومات التي نحتاج إليها، ونوعها.

#### ٥. الاستعانة بورش العمل في كل خطوة:

لنجاح كل خطوة من الخطوات فإنه ينصح بعمل ورش قبل البدء بتنفيذ أي خطوة مقترحة بحيث يشارك بها المعنيون في تلك الخطوة ويتم فيها مناقشة الهدف، والتدريب الذي يحتاجه المعنيون للقيام بالخطوة، والوقت المناسب للبدء بالخطوة. وهذه العملية تساعد على تهيئة منسوبي المنظمة للتحليل وإعطاء قيمة لتكامل التحليل مع إستراتيجية المنظمة.

#### الجزء الخامس - النتائج والتوصيات:

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتحديد الاحتياج التدريبي -يسهم في فاعلية العملية التدريبية وربطها مع أهداف المنظمات بشكل خاص والتنمية الإدارية بشكل عام -بناءً على تحليل الإطار النظري ونقد نماذج تحليل الاحتياج التدريبي، والتحديات التي تواجه تحديد الاحتياج. وتوصلت إلى النتائج والتوصيات التالية:

#### أولاً - أهم النتائج:

- وجود اتفاق عال على أهمية تحديد الاحتياج التدريبي كمرحلة مهمة في العملية التدريبية.
- وجود اتفاق عال على أهمية تكامل مرحلة الاحتياج التدريبي مع أهداف المنظمة.
- وجود اتفاق على أنه في حال كان العجز ليس بسبب التدريب فإنه يجب أن تحل المشكلة أولاً ثم يستخدم التدريب إن ثبت أنه هو الحل لسد العجز في الأداء.
- لا يوجد اتفاق على نموذج محدد لتحديد الاحتياج التدريبي يمكن استخدامها المنظمات.
- أكثر مستويات تحديد الاحتياج التدريبي استخداماً في الممارسة هو الاحتياج على مستوى الفرد.
- وجود معوقات وتحديات تواجه المنظمات في تحديد الاحتياج التدريبي.

- يوجد أهمية لتكامل التدريب مع أنشطة ادارة الموارد البشرية (الحوافز، الوصف، تقييم الأداء الوظيفي) وربطها مع تحسين أداء المنظمة.
- عدم إشارة النماذج والدراسات السابقة إلى استخدام التقنية ERP في تحديد الاحتياج التدريبي، رغم أنه يعد من الوسائل المساعدة على إدارة الأداء في المنظمات.

### ثانياً -التوصيات:

توصي الدراسة الحالية باستخدام النموذج المطور من قبل المنظمات غير الربحية لما يتوقع من مساهمته في تحسين العملية التدريبية وربطها مع أهداف المنظمة وأهداف التنمية الإدارية، مع الأخذ بما يلي:

- استخدام هذا النموذج بجميع خطواته في المنظمات غير الربحية مع أهمية التسلسل بها.
- أن يتم الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا أو مجلس الإدارة بنجاح هذه الخطوات وتكامل مهام وأهداف ادارة الموارد البشرية مع التدريب وربطه مع أهداف المنظمة.
- أن يتم الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا أو مجلس الإدارة بتكامل مرحلة تحليل الاحتياج التدريبي مع مراحل العملية التدريبية (تصميم البرامج وتنفيذ البرنامج وقياس أثر التدريب)، حيث إن عدم وجود هذا التكامل يضعف الأثر الإيجابي لهذا المرحلة على إستراتيجية المنظمة.

### ثالثاً -دراسات مستقبلية:

توصي الدراسة بالقيام بعدد من الدراسات لاختبار النموذج وضمان فاعليته ومنها:

- استخدام منهج دراسة حالة على النموذج بحيث يتم اختباره على منظمة من القطاع الربحي ومنظمة من القطاع غير الربحي، للتأكد من فهمه وتطويره بناء على نتائج التدريب على أداء المنظمة.
- عمل دراسة على عدد من المنظمات غير الربحية لمعرفة مدى توفر متطلبات تطبيق النموذج الحالي.
- تطبيق النموذج الحالي على مستوى واحد من مستويات تحديد الاحتياج التدريبي لاختبار الأسئلة وفعاليتها، وتحديد الأسئلة التي ينبغي أن تتم إضافتها أو تطويرها بحيث تكون الدراسة على نفس المستوى وليس على جميع المستويات.
- استخدام النموذج بمشاركة الجهات المستفيدة (المنظمات) والجهات التدريبية (مقدمة التدريب) لمعرفة مدى مناسبتها لها.

## المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩) مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- البواردي، فيصل (٢٠١٥) معوقات تحديد الاحتياج التدريبية: دراسة ميدانية على المدراء والموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. العدد الثاني الجزء الأول. كلية التجارة وإدارة الأعمال، القاهرة.
- البواردي، فيصل (١٤٣٥) آليات وأدوات تحديد الاحتياج التدريبية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. دورية معهد الإدارة العامة. المجلد الرابع والخمسون، العدد الرابع. المملكة العربية السعودية.
- البواردي، فيصل (٢٠٠٥) معوقات البحث العلمي في مجال العلوم الإدارية: بحث ميداني على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. مركز البحوث. معهد الإدارة العامة.
- التلباني، نهاية، وبدير، رامت، والسراج، رجب (٢٠١٢) واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العلوم الانسانية. المجلد ٢٦.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٦) تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثامن -القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة -ميك.
- دربي، فدوى (٢٠١٣) واقع التدريب وإعادة التأهيل في ضوء إدارة الجودة في التعليم العالي (دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي. مجلة جامعة سبها . العلوم الإنسانية) المجلد الثاني عشر العدد الأول.
- الشاعر، عبد الرحمن، (٢٠٠٥) إعداد البرامج التدريبية: التدريب الفعال، الطبعة الأولى ، مكتبة الرشد، الرياض.
- الشترى بندر (٢٠٠٥)، تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشقاوي، عبد الرحمن (١٤٠٦) التنمية الادارية ودورها في التنمية الوطنية. مركز البحوث. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العزاوي، نجم، (٢٠٠٦) التدريب الإداري، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- العصيمي، محمد (1430) تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عليوة، السيد (٢٠٠١) تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.
- الكبيسي، عامر (٢٠١٠) التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- النويجم صالح (٢٠٠٥) تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- هلال، محمد، (٢٠٠٣) دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، الطبعة الأولى، موسوعة التدريب ٢، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ياغي، محمد. (2003) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

## المراجع الأجنبية:

- Agnaia, A.A. (1996), "Assessment of management training needs and selection for training: the case of Libyan companies", International Journal of Manpower, 17 ( 3), 31-51.
- Almeahdi A.(١٩٩٦ ) Assessment of management training needs and selection for training: the case of Libyan companies false .International Journal of Manpower ١٧,٣.٥١-٣١ :
- Altschuld, J.W. and Lepicki, T.L. (2010), "Needs assessment", in Watkins, R. and Leigh, D. (Eds), Handbook of Improving Performance in the Workplace: Selecting and Implementing Performance Interventions, Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA, pp. 771-91. Bagchi, 1984
- Amos-Wilson, P. (1996). Management training in UK NGOs: A small survey. Journal of European Industrial Training. 20(1), 15 – 19.
- Arthur W Jr., Bennett W Jr., Edens PS, Bell ST (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-analysis of Design and Evaluation Features. J. Appl. Psychol., 88: 234-245.
- Boydell, T. & Leary, M. (1996) 'Identifying Training Needs', Institute of Personnel and Development, London.
- Bozarth, J. (2008), From Analysis to Evaluation: Tools, Tips, and Techniques for Trainers, Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA.
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. Public personnel management, 31(4):596-578
- Bucalo, J.P., (1984) "An operational approach to training needs analysis", Training and Development Journal, Vol.38 No.12, December, pp.80-4.
- Burton, J. and Merrill, P. (1988), "Needs assessment: goal, needs and priorities", in Briggs, L.J., Gustafson, K.L. and Tillman, M.H. (Eds), Instructional Design: Principles and Applications, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, NJ, pp. 21-45.
- Caffarella, R. S. (1988), "Program Development and Evaluation Resource Book for Trainers" New York: John Wiley and Sons.
- Chang , J., Chiang, T., & Yi, C., (2012) The Systematic Construction and Influential Factors of Training Needs Assessment. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 24

- Cheng, P. H., & Dawson, S.D. (1998). A study of statistical process control: practice, problems and training needs. *Total Quality Management*, 9 (1), pp. 3-20.
- Chiu, W, Thompson, D, Mak, W, & Lo, KL (1999), 'Re-thinking training needs analysis : A proposed framework for literature review", *Personnel Review*, Vol. 28 Iss: 1/2, pp.77 - 90
- Dahiya, S., & Jha, A., (2011 )Training Need Assessment : A Critical Study . *International Journal of Information Technology and Knowledge Management* . Volume 4, No. 1, pp. 263-267.
- Dolliver .S.K" .(۱۹۹۳) .To train or not to train? ... an essential question", *Supervision*, Vol. ۵۴No. ۱۰, pp. .۱۵-۱۲
- Dulworth, M. and Shea, R. (1995), "Six ways technology improves training", *HR Magazine*, 40 (5). 33-6.
- Eerde VW, Tang KC, Simon, Talbot G (2008). 'The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. *Int. J. Human Resource Management*,19(1): 63 -73.
- Elbadri, A.N.A (2001). Training practices of polish companies: An appraisal and agenda for improvement. *Journal of European Industrial Training*. 25(2), 69 - 79.
- Ferdinand, B. (1988), "Management training needs analysis (TNA)", *Industrial and Commercial Training*, pp. 27-31.
- Fletcher, S. (1997). *Designing Competency Based Training*. London: Kogan Page.
- Garavan, T. (1995) 'HRD Stakeholders: Their Philosophies, Values, Expectations and Evaluation Criteria', *Journal of European Industrial Training* Vol. 19, No. 10, pp 17-30.
- Garavan, T.N. (1991) Strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 15 (1), 17-30.
- Goldstein I.L and Ford J.K. (2002). *Training in organizations*, 4th Ed. Belmont: Wadsworth.
- Goldstein, I. L. (1993) 'Training in Organizations', Brooks/Cole, Pacific Grove.

- Graham, K. and Mihal, W. (1986), “Can Your Management Development Needs Surveys be Trusted?”, *Training & Development Journal*, 40(3), 38-42.
- Grieves, J. & Redman, T. (1999) ‘Living in the Shadow of OD: HRD and the Search for Identity’ *Human Resource Development International*, Vol. 2, No. 2, pp81-102.
- Grossman, T., & Walsh, J. (2004). Avoiding the pitfalls of ERP system implementation. *Information Systems Management*, 21(2), 38–42.
- Harrison, R. (1992), *Employee Development*, Institute of Personal Management, London.
- Holton, E. F., Bates, R. A., Naquin, S. S. (2000) ‘Large-Scale Performance Driven Training Needs Assessment: A Case Study’ *Public Personnel Management*, 29, (2) 249-267.
- Iqbal, M. Z. and Khan, R.A (201۲) "The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model", *Journal of European Industrial Training* 35(5) pp.439 - 466
- Jamil, R. & Hishamuddin, M.D. (2007) *Training Needs Analysis : Practices of Top Companies in Malaysia*. *International Review of Business Research Papers* 3 (3) 162-175
- Kathuria, R., Joshi, M., and Porth, S. (2007) *Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future*. *Management Decision*, 45(3), 503-517.
- Khodke, S,( 2013) *Organizational Training and Development Practices and Identification of TNA*. *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*. Vol. 5 No.05S
- Leigh, D, Watkins, R, Platt, W A and Kaufman, R (2000) *Alternate Models of Needs Assessment: Selecting the Right One for Your Organization*, *Human Resource Development Quarterly*, 11,( 1) 87 – 93.
- Liza, R, Mohaimen, M. and Ferdous, T., (2011)*Training Needs Analysis of Banking Sector in Bangladesh*. *ASA University Review*, Vol. 5 No. 1,
- Maihub ,R" (۱۹۹۲) .*Evaluating training effectiveness in Libyan oil sector"*, *Diploma for Training Development dissertation*, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, Manchester.
- Maor, M., (2000). *A Comparative Perspective on Executive Development: Trends in Eleven European Countries*. *Pub. Adm.*, 78(1): 135-153.



- McArdle, G.E.H. (1996), "Conducting a Needs Assessment for Your Work Group", *Supervisory Management*, 41(3), 6-7.
- McClelland, S.B. (1993) "Training Needs Assessment: An Open-Systems' Application", *Journal of European Industrial Training*, Vol 17 No. 1, 1993, pp. 12-17
- McCracken, M. and Wallace, M. (2000b), Exploring strategic maturity in HRD – rhetoric, aspiration or reality?, *Journal of European Industrial Training*, 24 (5) 281-90.
- McCracken, M.; Wallace, M. 2000a. "Towards a redefinition of strategic HRD", *Journal of European Industrial Training* 24(5): 281–290.
- McGehee, W. and Thayer, P. W. (1961) 'Training in Business and Industry', Wiley, New York
- Millward, L. (2005). *Understanding occupational and organizational psychology*. London: SAGE Publications Ltd.
- Moore, M., and Dutton, P., (1978) Training needs analysis: Review and critique. *Academy of Management Review* .Vol. 3, No. 3, pp. 532-545 .
- Newstrom, J. W. and J.M. Lilyquist (1979). *Selecting Needs Analysis Methods*. *Training and Development Journal*, October, pp. 52-56
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L. Stavrou T. & Papalexandris N., (2008) Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management* Volume 19, Issue 11,
- Noe, R.A. (2005). *Employee Training and Development*. 3rd Ed. Singapore: McGraw Hill.
- Nowack, K.M. (1991) "A true training needs analysis", *Training & Development Journal*, Vol. 45 No. 4, pp. 69-73
- O'Driscoll, T. and Taylor, P. (1992). Congruence between theory and practice in management training needs analysis. *The International Journal of Human Resource Management* Volume 3, Issue 3.
- Ostroff, C and Ford, J.K. (1989), "Assessing Training Needs: Critical Levels of Analysis", In I.L. Goldstein (Ed). *Training and Development in Organisations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Peterson, T., & Peterson, C., (2004) From Felt Need to Actual Need: A Multi-method Multi-sample Approach to Needs Assessment. *Performance Improvement Quarterly*. Volume 17, Issue 1, pages 5–21

- Potter, M., Pistella, C., Fertman, C., Dato, V. (2000) ‘Training Needs Assessment and a Model Agenda for Training the Public Health Workforce’, *American Journal of Public Health*, Vol. 90, No. 8. pp 1294-1296.
- Reed, J., & Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 393-407.
- Reid, M. A., & Barrington, H. (1999) ‘Training Interventions: Promoting Learning Opportunities’, Sixth Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organizations: A review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 224.
- Rossett, A. (1987), “Training Needs Assessment”, Englewood Cliffs, N J : Educational Technology Publications Co.
- Rossett, A. (2009), *First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis*, (2nd ed.), Pfeiffer Publishing, San Francisco, CA.
- Rummler, G. A. and Brache, A. P. (1990), “Improving Performance : How to Manage the White Space on the Organization Chart”, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Rummler, G.A. and Brache, A.P. (1995), *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
- Sels, L., (2002) More is not necessarily better': the relationship between the quantity and quality of training efforts. [Electronic version]. *The International Journal of Human Resource Management*. 13, (8) , pp. 1279 – 1298.
- Sherazi, S. Ahmed, I. Iqbal, M. Umar M. and Kashifur-Rehman (2011) Training needs assessment practices in corporate sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 5(28), 435-441.
- Sims, R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. IAP.

- Sleezer, C., (1992) Needs Assessment: Perspectives from the Literature. Performance Improvement Quarterly Volume 5, Issue 2, pages 34–46.
- Stanton, N., Salmon, P., Jenkins, D & Walker, G. (2009): Human Factors in the Design and Evaluation of Central Control Room Operations. CRC Press Inc.
- Taylor, P., O Driscoll, M., & Binning, J., (1998) A new integrated framework for training needs analysis. Human Resource Management Journal. Volume 8, Issue 2, pages 29–50, April
- Tracey, W.R. (2004), The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners, 3rd ed., CRC Press, New York, NY.
- Walton, J. (1999) 'Strategic Human Resource Development', Financial Times, Prentice Hall, London.
- Warshauer, S. (1988). Inside training & development: Creating effective programs. San Diego, CA: University Associates
- Wills, M. (1998) 'Managing the Training Process: Putting the Principles into Practice', Second Edition, Gower, UK.
- Wognum, A., (2001) Vertical integration of HRD policy within Companies. Human Resource Development International. 4(3) 407–421.